Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет управления, бизнеса и права

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине: «Теория организации»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Профиль: «Международный менеджмент»

Тема: Управление жизненным циклом организации: теория и практика (на примере ОАО «АК “Трансаэро”»)

Работу выполнил:
студент 2 курса
очной формы обучения
группы _____

_____
(Ф.И.О.)

Руководитель:
(должность, звание)
доктор философских наук, доцент
Понуждаев Эдуард Александрович
(Ф.И.О.)

Оценка работы

_____

« » _____ 2021 г.

Москва – 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1. Теоретико-методологические основы управления жизненным циклом организации (ЖЦО) 6
1.1. Цикличность в природе и обществе. Понятие ЖЦО 6
1.2. Научные концепции ЖЦО Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса 9
2. Анализ и оценка системы управления АК «Трансаэро» на различных этапах жизненного цикла 16
2.1. Краткая история создания и развития организации 16
2.2. Особенности управления организацией на восходящих этапах ЖЦ 18
2.3. Причины банкротства организации 22
3. Перспективы развития гражданской авиации и рынка пассажирских авиаперевозок: от глобального оптимизма к локальной умеренности 27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 37
ПРИЛОЖЕНИЯ 40

ОБРАЗЕЦ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы определяют и усиливают сразу несколько ключевых факторов.

Во-первых, цикличность функционирования больших систем (природной, социальной, технической). Ничто не вечно под луной, – гласит народная мудрость, восходящая к творчеству Уильяма Шекспира (1564–1616)[1], и цепь стадий «рождение – юность – зрелость – старость – смерть» является аксиомой для всего сущего в прошлом, настоящем и будущем.

Во-вторых, конкурентная борьба на мировых, национальных и местных рынках, усиление которой в нашем глобальном мире не подлежит сомнению. Если в природе выживает сильнейший, а в обществе умнейший, мудрейший, то в условиях глобальной конкуренции у физических и юридических лиц есть только один выбор. «Изменяйтесь быстро или умрите медленно»[2] – эта лаконичная фраза стала лейтмотивом выступления Ицхака Адизеса 23 марта 2019 года на встрече со студентами и выпускниками бизнес-программ РАНХиГС при Президенте РФ.

ОБРАЗЕЦ

---

[1] Одиннадцатый сонет великого английского драматурга в переводе С.Я. Маршака начинается словами: «Мы вянем быстро – так же, как растём. / Растём в потомках, в новом урожае. / Избыток сил в наследнике твоём / Считай своим, с годами остывая».

[2] Источник: Официальный сайт РАНХиГС при Президенте РФ / Ицхак Адизес: «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (Видео) / https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ichak-adizes-izmenyajtes-bystro-ili-umrite-medlenno-video/

Ицхак Калдерон Адизес родился в 1937 году. Основатель и гендиректор организации «Институт Адизеса», которая имеет филиалы в 15 странах и специализируется на управлении изменениями. В течение 35 лет он занимался консультированием коммерческих организаций в более чем в 50 странах, а также государственных руководителей и правительственных структур Израиля, Швеции, Греции, Бразилии, Ганы, Исландии, Мексики, Македонии.

Доктор Адизес имеет богатейший педагогический опыт; его лекции слушали в десятках стран мира, он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, работал в качестве приглашённого профессора в Стэнфордском и Колумбийском университетах, университетах Иерусалима и Тель-Авива. См.: http://adizes.ru/

Он является автором 29 деловых бестселлеров, переведённых на 30 языков. Например, книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?» признана классическим пособием по теории управления и вошла в ТОР-10 бизнес-книг в “Library Journal”. Научные достижения Адизеса освещались в таких известных журналах, как “Fortune”, “New York Times” и “Financial Times”. См. также: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/adizes/

Начиная с 2006 года Ицхак Адизес — научный консультант программ Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, а в 2010 году Институт Адизеса установил партнёрские отношения в России с First Business School и BEST T&D Group. См. подробнее: http://best-leadership.ru/services/adizes /

В-третьих, непредвзятый анализ и аудит управленческой деятельности, обобщение любых успехов, достижений и одновременно просчётов, ошибок вчерашнего дня – это мощный импульс для саморазвития, профессионального роста менеджеров любого звена в будущем. Никто не застрахован от неудач, но резонансные банкротства (например, британской туристической компании Thomas Cook, история которой начиналась в 1841 году и внезапно, как тайфун над Туманным Альбионом, закончилась через 177 лет[3]) – это и сигнал для тех, кто пока держится «на плаву», но в любой момент может пополнить ряды неудачников.

В-четвёртых, новейшая история рыночных отношений в России родила немало конкурентоспособных организаций и эффективных топ-менеджеров, но в целом мировоззренческая и методологическая культура организационно-управленческой деятельности не сформировалась. Время от времени капитаны российского бизнеса, как и высшие госчиновники, теряют почву под ногами и начинают выдавать желаемое за действительное; разница лишь в том, что после бравурного заявления Алексея Миллера в 2008 году о, якобы, грядущем взлёте капитализации «Газпрома» через 7–8 лет до 1 трлн долл. США[4] российская газовая монополия продолжает существовать, хотя по мировым меркам и является «середнячком» (100 млрд долл.), а гендиректор АК «Трансаэро» Ольга Плешакова, «которая решила, что она … может всё, и повелевает всем»[5], но при этом в «момент истины» была готова продать собственное детище за … 100 млн долл. США, т.е. по цене одного (!) современного самолёта, – типичный пример , на котором нужно учить завтрашних менеджеров, какими они не должны стать.

Цель курсовой работы: осуществить междисциплинарное (интегрирующее экономические, правовые, этические, психологические аспекты)

---

[3] Венкина Е. Старейший туроператор в мире Thomas Cook прекратил работу // Deutsche Welle (DW). 2019. 23 сентября / https://p.dw.com/p/3Q4ck

[4] Капитализация «Газпрома» через 7–8 лет достигнет $1 трлн – Миллер // РИА Новости. 2008. 10 июня / https://ria.ru/20080610/109793434.html

[5] В S7 объяснили крах «Трансаэро» «эйфорией» главы компании // РБК. 2018. 16 февраля (Инвестиционный форум «Сочи-2018» / https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a86aa1c9a79474978815eac

ОБРАЗЕЦ

исследование системы управления жизненным циклом современной организации и сформулировать теоретические выводы и практические рекомендации для участников рынка пассажирских авиаперевозок и аффилированных с ними компаний.

Задачи исследования:

- проанализировать современные трактовки понятия «жизненный цикл организации»;
- раскрыть сущность и специфику концепций ЖЦО Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса;
- дать общую характеристику АК «Трансаэро» в сравнении с другими авиакомпаниями России;
- рассмотреть особенности функционирования АК «Трансаэро» в период с 1990 по 2015 гг.;
- выявить объективные и субъективные причины банкротства АК «Трансаэро»;
- обозначить новые тенденции в мировой гражданской авиации и оценить перспективы развития рынка пассажирских авиаперевозок.

Объект исследования: Открытое акционерное общество «Авиационная компания “Трансаэро”» (далее – АК «Трансаэро»).

Предмет исследования: система и процессы управления жизненным циклом в современной организации.

Теоретико-методологической базой исследования являются труды известных российских и зарубежных специалистов: Ицхака Адизеса, Ларри Грейнера, Ричарда Дафта, Питера Друкера, Бориса Мильнера, Георгия Клейнера и других.

Эмпирической базой исследования являются: открытая информация, размещённая на сайте https://www.transaero.ru/, документы бухгалтерской отчётности, публикации в СМИ.

В структурном плане курсовая работа включает: введение, три главы, заключение, библиографический список и два приложения.

ОБРАЗЕЦ

1. Теоретико-методологические основы управления жизненным циклом организации (ЖЦО)

1.1. Цикличность в природе и обществе. Понятие ЖЦО

«Круговорот», «цикл» – эти понятия знакомы со школьной скамьи ученикам начальных классов, изучающим на уроках природоведения тему «Круговорот воды в природе» (научный термин «гидрологический цикл»), и старшеклассникам, постигающим курс «Обществознание» с обязательными основами экономики и хрестоматийной цепочкой экономического цикла: «подъём – спад – депрессия – оживление». Вузовская система (например, подготовки менеджеров) добавляет в эту копилку общий управленческий цикл (планирование – организация – лидерство / руководство / мотивация – контроль)[6] и предшествовавшую ему классическую «пятёрку» Анри Файоля (предвидеть – организовывать – распоряжаться – координировать – контролировать)[7], а также модель (цикл) Шухарта – Деминга[8] и ряд других.

ОБРАЗЕЦ

[6] По утверждению Ричарда Дафта, профессора Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта (штат Теннесси, США), «менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей … посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами». См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 18; Daft R.L. Management. / Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane. Twelfth edition. – Boston (MA): Cengage Learning, 2014 (2016). P. 4.

[7] Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод Б.В. Бабина-Кореня с предисловием А.К. Гастева. – М.: Центральный институт труда, 1923. С. 12 / https://search.rsl.ru/ru/record/01007987755

[8] Уолтер Эндрю Шухарт (1891–1967) и Уильям Эдвардс Деминг (1900–1993) – всемирно известные специалисты в области управления, указавшие на взаимосвязь и цикличность функций менеджмента, а также укоренившие в сознании управленцев понимание любой организации как совокупности (системы) процессов.
Шухарт начал трудовую деятельность инженером в Western Electric Company (1918–1924), затем в течение 30 лет работал в Bell Telephone Laboratories. Первый почётный член Американского общества качества (American Society for Quality, ASQ), которого называют «отцом статистического управления качества». С 1948 года ASQ ежегодно вручает медаль имени Шухарта за вклад в развитие менеджмента качества.
Деминг был не слишком известным в США, но стал кумиром японцев после того, как в 1946 году впервые посетил Японию. Его лекции о методах статистического контроля качества были позитивно восприняты руководителями японских компаний и послужили толчком для организации массового обучения менеджеров. В знак признания заслуг Э. Деминга в 1951 году в Японии была учреждена награда (медаль с его профилем), ежегодно присуждаемая компаниям за выдающиеся успехи в деле повышения качества и отдельным лицам за существенный вклад в теорию и практику управления качеством.
Их концепции имели незначительные отличия, потому модель (цикл) Шухарта PDSA (Plan – Do – Study – Act) впоследствии стали именовать циклом Шухарта – Деминга PDCA (Plan – Do – Check – Act).

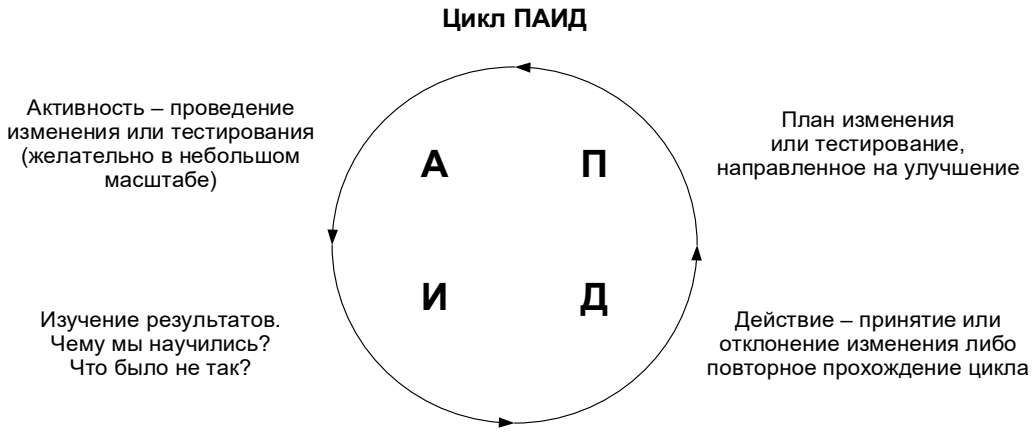


Рис. 1 – Модель (цикл) Шухарта – Деминга:
схема изучения и усовершенствования продукта или процесса[9]

Вместе с тем, важно подчеркнуть: проблема цикличности осознавалась и рассматривалась за тысячелетия до формирования научного менеджмента. Об этом со всей очевидностью свидетельствует история человечества от эпохи античности до раннего Средневековья. Не углубляясь в грузные философские трактаты Платона и Аристотеля, Цицерона и Сенеки, приведём два «лёгких», но столь же показательных четверостишия (рубаи) из наследия персидского учёного и поэта Омара Хайама (1048–1113):

«Никто, ни стар, ни млад не загостится тут.
Из тьмы и вновь во тьму цепочкой нас ведут.
Иные здесь царить намеревались вечно…
Ушли. И мы уйдём. Ещё придут. Уйдут»[10].

«Жизнь пронесётся, как одно мгновенье,
Её цени, в ней черпай наслажденье.
Как проведешь её – так и пройдёт,
Не забывай: она твоё творенье»[11].

Если в первом случае центральная идея – природный круговорот и бренность человеческого бытия, то во втором – оптимизм, жизнерадостность,

[9] Деминг У.Э. Новая экономика / У. Эдвард Деминг; [пер. с англ. Т. Гуреш]. – М.: Эксмо, 2006. С. 116.
[10] Омар Хайам. Рубаи: Полное собрание / Пер. с перс. И.А. Голубева. – М.: РИПОЛ классик, 2007. С. 136 (рубаи 222)
[11] Омар Хайям. Рубаи: Пер. с перс.-тадж. / Вступ. ст. З.Н. Ворожейкиной и А.Ш. Шахвердова. Сост. и примеч. А.Ш. Шахвердова. — Л.: Советский писатель, 1986. С. 81 (рубаи 61, перевод Ц. Бану и К. Арсеневой).

ОБРАЗЕЦ

нацеленность на успех! Добавим, что сегодняшний мир не слишком отличается от средних веков или эпохи зарождения индуизма и буддизма. Как наши далёкие предки в середине I тыс. до н. э., так и люди в XXI веке должны решать проблему обретения своего истинного «Я» и освобождения от «сетей сансары», от круговорота рождения и смерти в мирах, ограниченных кармой…

Переходя к раскрытию сущности ЖЦО, воспользуемся популярными учебными изданиями по дисциплине «Теория организации».

В учебнике О.В. Русецкой, Л.А. Трофимовой, Е.В. Песоцкой содержатся два важных замечания: что понятие ЖЦ применимо не только к организациям, но и к продуктам и услугам, и что «применяя понятие жизненного цикла, можно видеть … отчётливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными». Отсюда следует практический вывод: «Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу»[12].

Упоминавшийся Р.Л. Дафт, раскрывая концепцию ЖЦ (life circle), также заметил, что основные элементы организации (структура, стиль руководства и административные системы) «следуют вполне предсказуемой модели изменений» и указал стадии, последовательно и закономерно сменяющие друг друга: «Организации рождаются, растут, взрослеют и в конце концов умирают»[13].

Из учебного пособия Л.С. Ружанской, А.А. Яшина, Ю.В. Солдатовой можно почерпнуть похожее, но более строгое и лаконичное определение: «ЖЦО – это система предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определённого времени: от момента её рождения до момента её ликвидации»[14].

---

[12] Русецкая О.В. Теория организации: учебник для вузов / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Юрайт, 2021. С. 45 // ЭБС Юрайт. – URL: https://urait.ru/bcode/468458 (дата обращения: 18.07.2021)

[13] Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 381; Daft R.L. Organizational Theory and Design. Tenth Edition / Richard L. Daft with the assistance of Patricia G. Lane. – Mason (OH): South-Western Cengage Learning, 2010. P. 340.

[14] Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. С. 65.

ОБРАЗЕЦ

Аналогичные определения мы находим и в словаре Ицхака Адизеса:

«Жизненный цикл: прогнозируемая последовательность паттернов поведения организмов или организаций. Подобно живым организмам организации рождаются, растут, стареют и умирают. Жизненный цикл организации: концептуальная модель, которая используется для понимания, как организации переходят на предсказуемые этапы жизненного цикла. Жизненный цикл организации определяет, какие проблемы являются нормальными, ненормальными и патологическими для каждой стадии жизненного цикла»[15].

Углубляясь в проблему, обратим внимание на *триаду вариантов (норма – отклонение – патология)* и комментарий, который можно рассматривать и как промежуточный вывод, и как пролог к изложению методологии Адизеса:

«Проведение организации по жизненному циклу не является тривиальной задачей. Те методы управления, которые приводят к успеху на одном этапе, могут привести к неудаче на следующем. Для перехода от этапа к этапу необходимы фундаментальные изменения в стиле руководства и способах управления. Необходимо умело находить баланс между контролем и гибкостью, уникальный для каждого этапа развития организации. Лидеры, которым не удаётся понять, что требуется предпринять (и чего делать не нужно), могут … обречь компанию на преждевременное старение.

Теория жизненных циклов позволяет отличать нормальные проблемы компании (проблемы, закономерные для текущего этапа развития) от аномальных и патологических…»[16].

1.2. Научные концепции ЖЦО Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса

Остановимся на самых известных концепциях ЖЦО, которые в наши дни стали хрестоматийными и рассматриваются практически в любом учебнике по теории организации.

[15] Институт Адизеса (раздел «Словарь Адизеса») / https://adizes.ru/adizes_dictionary
[16] Институт Адизеса (раздел «Жизненный цикл организации») / https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/

ОБРАЗЕЦ

В 1970-е гг. профессор Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнер[17] разработал модель развития организации, акцентировав внимание на тех кризисных явлениях, которые вызывают качественные изменения и переходы к новым этапам ЖЦО. Первоначально автор выделил пять этапов (фаз) и соответствующих им кризисов, а в 1998 году модель была дополнена шестым этапом. Обратимся к схеме и рассмотрим каждый этап подробнее:

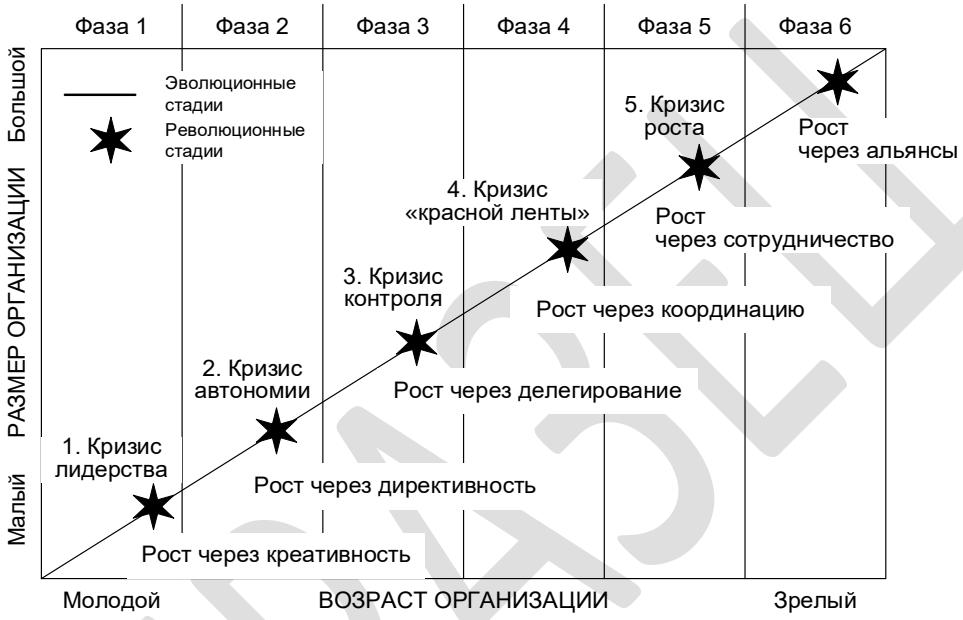


Рис. 2 – Концепция ЖЦО Л. Грейнера[18]

Творчество / Лидерство (Creativity / Leadership). Создавшие организацию единомышленники-вдохновители самостоятельно принимают решения, время от времени советуясь друг с другом. По мере увеличения контрактов возникает несогласованность между их решениями и первый управленческий кризис, который решается переходом на следующую стадию централизации.

[17] Родился в 1933 году. Заслуженный профессор университета Южной Калифорнии. Впервые его концепция ЖЦО была опубликована в 1972 году, в июльском номере журнала “Harvard Business Review” в статье “Evolution and Revolution as Organizations Grow”. В 1998 году, в майском номере того же издания – дополнение, раскрывающее суть шестого этапа. С биографией и основными трудами Л. Грейнера можно познакомиться на сайте: http://www.toolshero.com/g/larry-greiner

[18] Source: Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow// Harvard Business Review. 1972. Vol. 50 (4). Pp. 37–46. See also Reprinted version (HBR. 1998. Vol. 3. Pp. 56–68 / https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow

Количество проектов в год ограничивается 15, а параллельные проекты не превышают двух.

Централизация / Автономия (Direction / Autonomy). Организационная структура компании формализуется. Управление становится директивным. Общее количество проектов в год может возрасти до 30, одновременных – до 5. Однако с дальнейшим расширением компании становится трудно контролировать её деятельность на всех уровнях. Наступает необходимость делегировать полномочия, то есть перейти в следующую фазу развития.

Делегирование / Контроль (Delegation / Control). Несколько подразделений организации заняты проектами, общее количество которых возрастает до 120, а параллельных – до 25. Из-за конкуренции подразделений за ресурсы организации (финансы, инфраструктура, люди) возникает потребность в общей координации ресурсов и работы подразделений.

Координация / «Красная лента» (Coordination / Red tape[19]). Стиль высшего руководства компании меняется на содействие. Общее количество проектов может достигать 300, а одновременных – 60. Управление осуществляется с помощью центров планирований и инвестиций. Подразделения всё чаще работают независимо друг от друга и предпочитают заказывать услуги у внешних поставщиков. Крупномасштабные проекты требуют создания автономных организаций с новой структурой и культурой.

Сотрудничество / Внутренний рост (Collaboration / Internal growth). Наивысший этап функционирования организации как таковой, самой по себе. Общее количество проектов может достигать 1000, а одновременных – 200. Компании начинают поиск для организации взаимодействия на уровне целей.

Рост через альянсы / ..? (Growth Through Alliances / ..?). Предвидя исчерпание внутренних резервов роста, даже крупнейшие и успешные игроки

[19] Значение идиомы уходит корнями в далёкое прошлое, когда в Англии появилась традиция перевязывать папки с официальными документами красной тесьмой (дословный перевод). Красной лентой перевязывались закрытые дела, к рассмотрению которых впоследствии никакой чиновник не хотел возвращаться снова, как бы его ни просили. Сегодня red tape употребляется в значении волокиты, утомительной процедуры, ненужных формальностей и бюрократическом затягивании дела. Это не значит, что кто-то проявляет характер и манеры, данное выражение олицетворяет обстановку, которая господствует в коллективе, организации.

ОБРАЗЕЦ

рынка принимают решение об образовании альянсов. Дуэты, трио (Air France – KLM, Daimler – Chrysler, Renault – Nissan – Mitsubishi, Fujitsu – Siemens, Chevrolet – Niva), «оркестры» (Star Alliance[20], SkyTeam[21], Oneworld[22]) и пр. конфигурации альянсов в разных отраслях и сферах бизнеса призваны дать новый импульс развития организациям-солистам в период, когда они теряют популярность.

Один из практических выводов, которые на основе модели Л. Грейнера могут сделать современные менеджеры, таков: успех организации напрямую зависит от гибкости управления. Если стили и механизмы управления не меняются вовремя, значителен риск потери контроля над компанией и, как следствие, её провал, уход с рынка или поглощение более удачливыми игроками.

Обратимся к графическому изображению «десятки Адизеса», с помощью которого станут понятными угрозы и критические ситуации, возникающие на этапах первой половины пути, а также общий смысл управленческой модели PAEI. Аббревиатура – это четыре стиля управления (Producer = Производитель, ориентированный на потребности клиентов и результат; Administrator = Администратор, стремящийся к упорядочению и повышению эффективности систем и процессов, снижению издержек; Entrepreneur =

[20] Star Alliance – старейший из существующих крупнейших и наиболее представительный авиальянс в мире. Штаб-квартира объединения находится во Франкфурте (Германия). Образован 14 мая 1997 года пятью крупными авиакомпаниями (Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai Airways International, United Airlines). В его составе 27 авиакомпаний с флотом более 4,6 тыс. лайнеров, выполнявших до пандемии COVID-19 ежедневно 18,5 тыс. рейсов из 1330 аэропортов в 192 странах. В 2017 году общий пассажирооборот авиакомпаний Star Alliance составил 728 млн человек. Официальный сайт: www.staralliance.com

[21] SkyTeam – самый молодой из трёх крупнейших по величине альянсов авиаперевозчиков. Создан 22 июня 2000 года, штаб-квартира – в аэропорту Амстердама (Нидерланды). Объединяет 19 авиакомпаний на пяти континентах, выполняющих ежедневно 17 тыс. рейсов (около 1000 направлений). По количеству перевезённых пассажиров (730 млн) занимает первое место в «большой тройке». С 14 апреля 2006 года в SkyTeam входит АК «Аэрофлот». Официальный сайт: https://www.skyteam.com/ru

[22] Oneworld – третий по величине и первый среди авиационных альянсов, внедривший централизованную систему управления (единая политика в области планирования, продажи билетов, программ лояльности, стыковки рейсов, кодшеринга, использования терминалов аэропортов). Кроме того, затраты участников альянса оптимизируются через единые закупки. Создан в 1999 году авиакомпаниями American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas, Canadian Airlines; центральный офис находится в Нью-Йорке. По состоянию на октябрь 2017 года альянс располагал примерно 3,5 тыс. самолётов, выполнявших ежедневно 12,7 тыс. рейсов из 1000 аэропортов в 158 странах. Общее число пассажиров – почти 530 млн, годовая выручка $130 млрд. По итогам 2013 году альянс получил консолидированную прибыль 1,5 млрд долл., на фоне консолидированных убытков Star Alliance (2,2 млрд долл.) и SkyTeam (7 млрд долл.). В том же году Oneworld был признан Skytrax Research лучшим авиационным альянсом в мире. В составе альянса с 2010 года российская компания S7 Airlines. Официальный сайт: https://www.oneworld.com/

ОБРАЗЕЦ

Предприниматель, инициатор изменений, генератор идей и планов на будущее; Integrator = Интегратор, лидер, творец ценностей и традиций, создатель корпоративной культуры), мозаичные сочетания которых выступают рычагами управления, присущими каждому этапу ЖЦО.

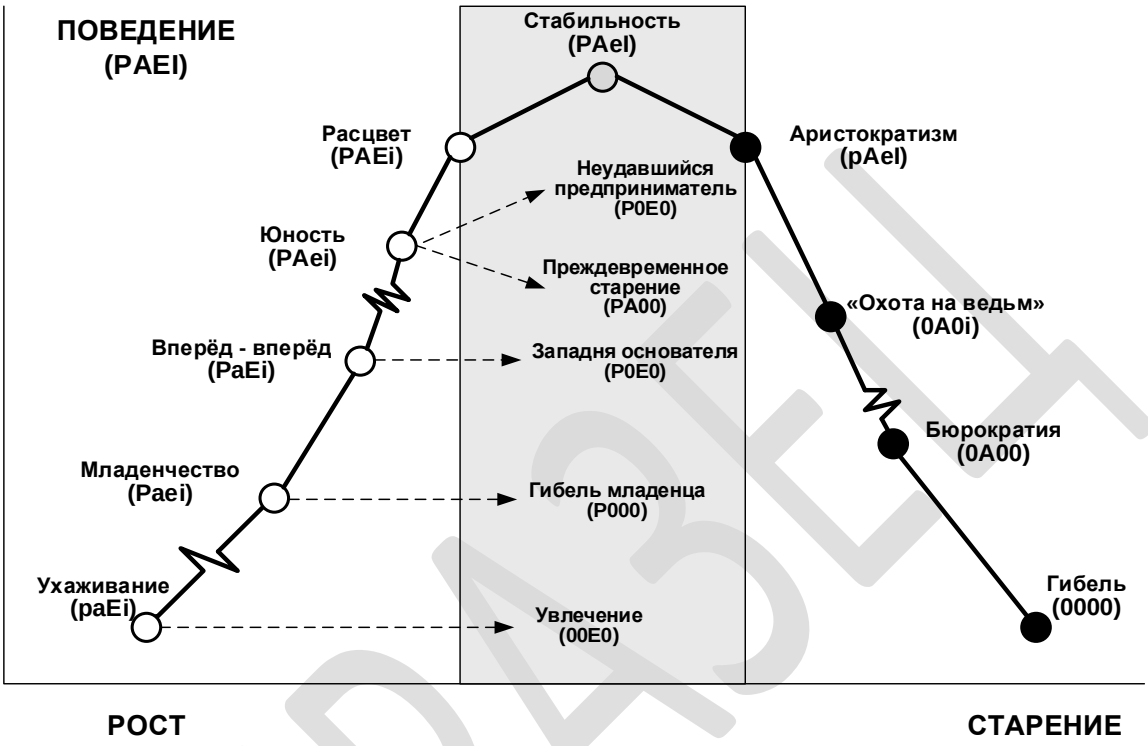


Рис. 3 – Концепция ЖЦО И. Адизеса[23]

Раскроем суть каждого из десяти этапов, обозначенных на схеме.

«Ухаживание». Предприниматель («Автор идеи», «Штурман»), выступая инициатором создания организации или нового проекта, на старте является главной фигурой и определяет главную цель. Разработка бизнес-плана.

«Младенчество». Производитель («Инженер») уточняет детали бизнес-плана, предлагает разные варианты (способы, средства) достижения желаемого результата.

«Вперёд-вперёд». Начало реализации замысла. Определив стратегию развития, Производитель и Предприниматель действуют сообща, налаживая (а) производство и (б) взаимодействие с внешней средой.

[23] Источник: Методология Адизеса. Жизненный цикл организации // Институт Адизеса / http://adizes.ru/adizes-methodology/life-cycle-of-organization/

«Юность». Первая рокировка – доминирующая роль Администратора («Директор», «Капитан»), который вместе с Производителем поддерживает и регулирует бизнес-процессы, оптимизируя систему управления организацией.

«Расцвет». Лучший для организации (проекта) этап; известность, слава. Установление баланса между внутренней и внешней (макро-, микро-) средой. Расширение производства (масштаб, продуктовая линейка) и клиентской сети, освоение новых рынков и рост продаж.

«Стабильность». Замедление темпов развития и стагнация. В отличие от управления пассажирским самолётом, пилоты которого после набора заданной высоты продолжают полёт с крейсерской скоростью, чтобы в расчётное время приступить к снижению и совершить посадку в нужном аэропорту, менеджеры организации и проектов теряют пространственную ориентацию. Штурманская функция угасает. Вторая рокировка[24], в результате чего Интегратор занимает место Предпринимателя. Последний вместе с Производителем в дальнейшем не смогут занимать позиции фаворитов.

«Аристократизм». На фоне снижения производства, сбыта звучат оптимистичные призывы Администратора и Интегратора. Трудовой коллектив и участники команд дезориентированы, начинают сомневаться в правильности реализуемой стратегии из-за ухудшения собственного финансового положения и неопределённости перспектив развития организации, проекта.

«Охота на ведьм». Дистанция власти между «верхами» и «низами» растёт. Бравурные заявления руководителей становятся регулярными, но наступление прежней «золотой» эры отодвигается. Кризис нарастает, вслед за увольнением «революционеров» начинаются массовые сокращения персонала.

«Бюрократия». Сокращение руководящего состава свидетельствует о наступлении глубокого кризиса. Оставшиеся «на плаву» постепенно осознают, что «Титаник», оркестр которого по указанию Капитана играет весёлую музыку, терпит бедствие. Помочь кораблю уже нельзя…

[24] По правилам шахматной игры её участники имеют право только на одну рокировку, меняя положение короля и ладьи в «короткую» или «длинную» стороны.

ОБРАЗЕЦ

«Смерть». Последний для организации / проекта этап можно оставить без комментария. Вместе с тем, памятуя о целесообразности учиться на своих и чужих ошибках, подчеркнём важность сохранения и учёта как позитивного, так и негативного управленческого опыта. Ведь жизнь индивидов и общества есть не что иное, как череда взлётов и падений, успехов и неудач…

В качестве основных выводов по первой главе отметим, что понятие «жизненный цикл» является универсальным, применимым к организациям (ЖЦО), товарам (ЖЦТ), человеку (ЖЦЧ) и даже к … цивилизациям[25]. При этом специалисты выделяют и анализируют разное количество этапов ЖЦО: помимо указанных версий (Р. Дафт – *четыре,* Л. Грейнер – *шесть*, И. Адизес – *десять*), укажем концепции С.В. Рогожина и Т.В. Рогожиной – *пять* (создание, рост, стабильность, спад, ликвидация)[26], Б.З. Мильнера и Э.А. Смирнова – по *восемь* (рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление[27] и нечувствительность, внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах, ликвидация или утилизация[28]). Концепция, разработанная профессором Б.З. Мильнером и ставшая органичной частью его учебника «Теория организации», представлена в Приложении.

ОБРАЗЕЦ

[25] Например, исследованию логики исторического процесса, осмыслению ключевых для всего органического мира понятий «рождение», «смерть», «юность», «старость», «продолжительность жизни» была посвящена фундаментальная работа Освальда Шпенглера (1880–1936) «Закат Европы». См. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. 1. Гештальт и действительность. / Пер. с нем., вступ. ст. и примеч. К.А. Свасьяна. – М.: Мысль, 1998. С. 128.
[26] Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С. 95.
[27] Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. С. 80.
[28] Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 124.

2. Анализ и оценка системы управления АК «Трансаэро» на различных этапах жизненного цикла

2.1. Краткая история создания и развития организации

Основные события, относящиеся к истории создания и развития первой в России частной авиакомпании, отражены в разделе «О нас» на официальном сайте «Трансаэро», зарегистрированной в качестве акционерного общества 30 сентября 1990 года:

- (1991) полёт под кодом UN по маршруту Москва – Тель-Авив;
- (1992) внедрение услуг бизнес-класса на внутренних рейсах;
- (1993) начало эксплуатации самолётов Boeing в России и запуск регулярных международных рейсов из Москвы (Киев, Алма-Ата, Тель-Авив);
- (1994) создание собственного Авиационного учебного центра;
- (1995) первая в РФ программа поощрения часто летающих пассажиров («Трансаэро Привилегия»);
- (1996) пополнение флота широкофюзеляжными лайнерами DC-10 и получение от Федеральной авиационной администрации США сертификата на право самостоятельного техобслуживания воздушных судов;
- (2001) Ольга Плешакова – гендиректор и первая в истории России женщина, возглавившая авиакомпанию;
- (2005) «Трансаэро» – первый в России, СНГ и Восточной Европе оператор двухпалубных широкофюзеляжных Boeing 747[29];

[29] Самолёты этого типа в четырёх модификациях (100, 200, 300, 400) производились в период 1970 –2009 гг. Самой успешной (продаваемой) стала модификация 747-400; всего было произведено 694 пассажирских и грузовых самолёта, стоимость единицы – 234–268 млн долл. С 2009–2011 гг. корпорация Boeing выпускает транспортный B747-8 Freighter и пассажирский B747-8 Intercontinental. Последний рассчитан на перевозку до 467 человек на дальность более 15000 км. Цена – 380 млн долл. за единицу.
В 2021 году корпорация Boeing приняла решение о завершении проекта 747. Компания Atlas Air получит последний из заказанных лайнеров, удостоенных за полувековую историю титула «Королевы небес» (Queen of Skies), а общее количество произведённых самолётов достигнет отметки 1560. See: Boeing receives last 747 order, ending production of the storied airliner // CNET. 2021. January, 12 / https://www.cnet.com/news/boeing-receives-last-747-order-ending-production-of-the-storied-airliner/

ОБРАЗЕЦ

Рис. 4 – Лайнеры Boeing 747 – былая гордость авиакомпании «Трансаэро»[30]

- (2006) старт развития маршрутной сети из Санкт-Петербурга;
- (2007) авиакомпания располагает самым большим парком дальне-магистральных воздушных судов в России, СНГ и Восточной Европе; начало продажи электронных билетов и онлайн регистрации;
- (2008) введение на рейсах уникального для гражданской авиации России первого класса обслуживания (Империал);
- (2009) первая российская авиакомпания, вошедшая в топ-10 крупнейших мировых авиаперевозчиков на маршрутах туризма и отдыха;
- (2010) открытие более 20 новых направлений регулярных полётов. Среди них международные рейсы стратегического значения: Москва – Пекин, Москва – Нью-Йорк, Москва – Майами;
- (2011) старт программы модернизации флота (первый в России, СНГ и Восточной Европе заказчик Airbus A380 и A320neo);
- (2012) АК демонстрирует темпы, превышающие средние показатели роста по отрасли в России. С 2002 по 2012 гг. пассажиропоток увеличился в 41 раз до 41,000 млн ПКМ, число перевезённых пассажиров выросло в 27 раз (10,3 миллионов за 2012 год), а самолётов – более чем в 8 раз;

[30] Источник: https://www.jetphotos.com/photo/8064030 (регистрационный номер лайнера EI-XLM, фото Simon De Rudder, аэропорт г. Симферополь, 30 июня 2015 года)

ОБРАЗЕЦ

- (2013) флот включает 100 лайнеров, начало развития сегмента грузовых перевозок; получение двух самолётов Ту-204-100С;
- (2013) АК первой в российской истории удостоена премии WorldAirlineAwards от агентства Skytrax в глобальной номинации «Авиакомпания мира, добившаяся наибольшего прогресса»[31].

А далее мы находим информацию совсем иного рода:

- (октябрь, 2015) АК прекратила полеты в связи с аннулированием сертификата эксплуатанта и Решением Арбитражного суда Санкт-Петербурга и Ленинградской области по делу № А56-75891/2015 от «13» сентября 2017 года (дата оглашения резолютивной части) ОАО «АК «ТРАНСАЭРО» признано несостотельным (банкротом) и в отношении должника открыто конкурсное производство. Конкурсным управляющим утверждён Белокопыт Алексей Васильевич. Основные задачи: выполнение социальных обязательств перед сотрудниками Авиакомпании; возврат денег за неиспользованные билеты; взыскание дебиторской задолженности; инвентаризация и консолидация имущества ОАО «АК «ТРАНСАЭРО».

2.2. Особенности управления организацией на восходящих этапах ЖЦ

Для ответа на главный вопрос «Почему столь успешная и, казалось бы, перспективная компания внезапно обанкротилась?», вернёмся в тот период, когда всё начиналось, и попытаемся ускоренно «прожить» её историю не по глянцевым буклетам, многочисленным публикациям и интервью, официальным событиям, включая регалии, звания и государственные награды супругов Александра и Ольги Плешаковых, а в контексте новейшей истории России…

Для понимания обстоятельств рождения первой частной авиакомпании в России достаточно и Википедии. В статье о Петре Степановиче Плешакове (1922–1987) указано, что с 1974 по 1987 гг. он был министром радиопромышленности СССР, имел воинское звание «генерал-полковник», множество

[31] Официальный сайт ОАО «АК «Трансаэро» / https://www.transaero.ru/about.html

ОБРАЗЕЦ

наград за многолетнюю успешную работу в развитии советской оборонной промышленности, включая звание «Герой социалистического труда» (1981).

Здесь же находим информацию о его второй жене и «сером кардинале» проекта – Анодиной Татьяне Григорьевне (1939 г.р.). Из отдельной статьи о ней узнаём, что она, доктор технических наук, профессор, с 1991 года возглавляла Межгосударственный авиационный комитет (МАК) – исполнительный орган межгосударственного Совета по авиации и использованию воздушного пространства СНГ[32]. (С 2015 года основной задачей МАК является проведение расследований авиапроисшествий с гражданскими воздушными судами[33].)

И, наконец, в обеих статьях упоминается их сын Александр Петрович Плешаков (1964 г.р.) и невестка Ольга Плешакова (1966 г.р.). В возрасте 26 лет выпускник Московского авиационного института А.П. Плешаков основал и возглавил «Трансаэро», в которой занимал должности президента, генерального директора, председателя совета директоров…

Заметим, что административный ресурс и семейственность (оба фактора налицо), хотя и являются существенными моментами для инициации бизнеса, не обеспечивают дальнейшие успехи любого субъекта рыночной деятельности автоматически. При надлежащем (эффективном) управлении эти весомые преимущества могли не только обеспечить бурное «внешнее» развитие «Трансаэро», бросившей вызов самому «Аэрофлоту», но и «внутреннюю» гармонию, её финансовую устойчивость, о которой, судя по ежегодной отчётности, руководители компании не слишком беспокоились…

ОБРАЗЕЦ

---

[32] Официальный сайт Межгосударственного авиационного комитета: https://mak-iac.org/o-mak/rukovodstvo-mak/ До ноября 2015 года МАК от имени Российской Федерации осуществлял сертификацию воздушных судов, аэродромов, авиакомпаний и организаций по техническому обслуживанию авиационной техники в России. Постановлением Правительства РФ от 28 ноября 2015 года № 1283 функции и полномочия по сертификации типовой конструкции воздушных судов, двигателей, воздушных винтов и аэродромов, которые были возложены на МАК, перераспределены Минтрансу, Минпромторгу и Росавиации.

[33] См. подробнее: Филиппова О. Фиговый листок с огромными полномочиями: почему не получается ликвидировать МАК // Федеральное агентство новостей. 2018. 26 октября / https://riafan.ru/1114421-figovyi-listok-s-ogromnymi-polnomochiyami-pochemu-ne-poluchaetsya-likvidirovat-mak ; Каткова Е. Авиакатастрофы: МАК уже не нужен // Газета.RU. 2017. 13 сентября. Здесь же сказано, что «Анодина также являлась миноритарным акционером «Трансаэро» (около 3%) и до лета 2015 года входила в состав совета директоров авиакомпании» / https://www.gazeta.ru/business/2017/09/12/10885514.shtml

Таблица 1 – Некоторые показатели бухгалтерской отчётности ОАО АК «Трансаэро» (по РСБУ)[34]

	На 31 декабря (тыс. рублей)			
	2010	2012	2013	2014
Переоценка внеоборотных активов	–	3657153	3037188	66389268
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	580768	(16932592)	(32828449)	(51677292)
Долгосрочные обязательства	7442920	8452887	20134685	29494840
Краткосрочные обязательства	34423954	71302239	87792769	84653981
БАЛАНС (ПАССИВ)	**43287662**	**66481456**	**78137963**	**128862566**

Преодолев два финансовых кризиса (1998, 2008) незатейливым образом (в современной России так поступают многие «находчивые» физические и юридические лица), топ-менеджмент авиакомпании был на 100% уверен, что растущая долговая нагрузка перед банками (основные кредиторы – ВЭБ и ВТБ, пиковое значение долга – 260 млрд рублей[35]) вновь будет реструктурирована, однако в разгар третьего кризиса (2014–2016) этого не произошло...

В шахматах такую ситуацию называют цугцвангом (замкнутый круг): если после очередного скачка курса USD/RUB (за 2014 год с 32,65 до 56,25 рублей) авиакомпании пропорционально подняли бы цены на авиабилеты, это привело бы к снижению пассажиропотока, а если этого не сделать, в условиях высокой инфляции и номинированных в USD, EUR финансовых обязательств за лизинг самолётов, оплату аэропортового обслуживания в зарубежных портах и пр., то вариантов для продолжения «партии» немного – наращивать

[34] Интерфакс (Центр раскрытия корпоративной информации) / ОАО АК «Трансаэро», бухгалтерская (финансовая) отчётность за 2009–2014 гг. / https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=3&attempt=1 Предпринятая как последний шанс для сохранения деловой репутации и самой компании загадочная «переоценка» стоимости товарных знаков, проведённая в 2014 году, и «бумажный» рост нематериальных активов на 59,221 млрд рублей не принесли какой-либо реальной выгоды. В аудиторском заключении компании «РСМ Русь» об этом указано со всей определённостью: «Мы не получили достаточных аудиторских доказательств того, что указанная выше стоимость соответствует принципам определения справедливой стоимости нематериальных активов, по данным активного рынка». Аналитик RMG Андрей Третельников указал, что такое увеличение нематериальных активов – один из методов немного поправить состояние баланса. См.: Киселёва М. «Трансаэро» увеличила чистый убыток за 2014 год. Авиакомпания переоценила финансовые результаты предыдущих лет // Ведомости. 2015. 25 мая / https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/05/25/593428-transaero-peresmotrelo-finansovie-rezultati-prediduschih-let

[35] См. подробнее: Дзядко Т. 260 млрд на борту // РБК. 2015. 8 сентября / https://www.rbc.ru/society/08/09/2015/56bca0f19a7947299f72bbc0

ОБРАЗЕЦ

долги либо искать резервы, в том числе умерить амбиции, сокращать персонал, отказаться от части маршрутов и закупки новых самолётов, что неизбежно отразится на потере части денежного потока и прибыли…

Прислушаемся к мнению аналитиков, которые со ссылкой на документы бухгалтерской отчётности, утверждали, что «Трансаэро» могла пойти ко дну гораздо раньше. В первом случае пришлось отказаться от 40 новых самолётов, и остаться с парком из 17 Boeing 737, возраст которых уже перевалил за 20 лет; чтобы выжить в 1998 году, пришлось продать девять самолетов, закрыть все дальние и почти все российские маршруты и реструктурировать кредиторскую задолженность. А в 2009 году «Трансаэро» раскрыла, что у неё отрицательный капитал и все попытки оптимизации и сокращения расходов, которые были предприняты, в 2008 году нивелировал новый кризис; из-за курсовых разниц процентные выплаты снова выросли более чем в 2 раза[36].

Не углубляясь далее в нюансы того грандиозного проекта, который злые языки окрестили «аэросемейкой»[37], и не прибегая к цитированию жёлтой прессы, в которой Т.Г. Анодину называли то «масштабным руководителем» и «генералом в юбке», то «украшением любого общества» и «мамой»[38], обратим внимание на типичный финал. Крах АК «Трансаэро» не сказался на личном имущественном положении её экс-совладельцев и топ-менеджеров в отличие от кредиторов и экс-персонала компании.

«Александр и Ольга Плешаковы покинули пределы страны, сообщили Forbes два источника – бизнесмен и федеральный чиновник… Также … к ним присоединилась и … Татьяна Анодина. Третий источник Forbes в инвестиционно-банковских кругах сообщил, что семья теперь живёт во Франции»[39].

Любопытно, что аналогичный Исход случился буквально по горячим

---

[36] Воробьев А., Сагдиев Р. Как владельцы «Трансаэро» потеряли свою авиакомпанию. Банкротство компании было предрешено, полгода назад её готовы были продать за $100 млн // Ведомости. 2015. 13 мая / https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/09/13/608509-kak-pleshakovi-poteryali-transaero

[37] Савельев А. Полёт махинатора // Инсайдер.org (Международное информационное агентство). 2016. 19 апреля / http://in-sider.org/criminal/item/570...atora.html

[38] Генерал в юбке // Коммерсант. 1999. 6 февраля / https://www.kommersant.ru/doc/212547

[39] Мокроусова И. Посадка Плешаковых: основатели «Трансаэро» уехали из России // Forbes. 2015. 5 ноября / https://www.forbes.ru/kompanii/potrebitelskii-rynok/304973-posadka-pleshakovykh-osnovateli-transaero-uekhali-iz-rossii

ОБРАЗЕЦ

следам. Вспоминая такой же поспешный отъезд из страны Рашида и Светланы Мурсекаевых, владевших авиакомпанией «ВИМ-авиа»[40] до 2017 года, приходится констатировать, что рождённая в 1990-е модель организации и развития бизнеса «по-русски» всё ещё жива и востребована.

Тем не менее, характер данного исследования предполагает не описание похожих ситуаций или подбор удачных метафор. Интерпретируя доступную информацию и опираясь на методологию Адизеса, правомерно утверждать, что «Трансаэро» методично собрала все (!) ошибки восходящих этапов: «Увлечение» (00E0), «Гибель младенца» (P000), «Западня основателя» (P0E0), «Неудавшийся предприниматель» (P0E0). Как именно распределялись обязанности в «большой тройке» и кто персонально выполнял функции P, E, A, I – не так важно. Гораздо важнее обозначить причины банкротства организации.

2.3. Причины банкротства организации

Основные причины банкротства авиакомпании будут раскрыты в связи с организационно-правовой формой, спецификой отрасли гражданских авиаперевозок и стратегией развития компании.

Первое. Сопоставляя две-три коммерческие организации, нужно понимать, что конкурирующие в разных отраслях *государственные и частные структуры* отличаются тем, что одни (например, Аэрофлот, АвтоВАЗ[41], банк ВТБ) в случае финансовых затруднений могут рассчитывать на помощь со стороны государства, а если потребуется – неоднократно, другие же (ВИМ-Авиа, туроператоры «Нева», «Натали Турс», «Лабиринт», банк ЮГРА) – лишены

[40] Еременко Е., Злобин А. Стремительное падение. Побег владельцев «ВИМ-Авиа», дело о мошенничестве и долги на 1,3 млрд // Forbes. 2017/ 29 сентября / https://www.forbes.ru/kompanii/350811-stremitelnoe-padenie-pobeg-vladelcev-vim-avia-delo-o-moshennichestve-i-dolgi-na-13 ; Владельцы «ВИМ-Авиа» покинули Россию // РБК. 2017. 27 сентября / https://www.rbc.ru/business/27/09/2017/59cbc0469a794740994e6c63 ; Совладелицу «ВИМ-Авиа» Мурсекаеву объявили в розыск по делу о мошенничестве // Коммерсант. 2020. 27 ноября / https://www.kommersant.ru/doc/4586876

[41] В рейтинге «ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России – 2019» флагмана российской автоиндустрии не оказалось, а в прежнем рейтинге (2018) стоимость ПАО «АвтоВАЗ» оценивалась на мизерном уровне – 822 млн USD. В целом капитализация ТОП-100 российских компаний за год снизилась на 8,3% или на 54 млрд долл. до 592 миллиардов долларов на 31 декабря 2018 года. В частности, у авиакомпаний Аэрофлот и Ютэйр нападение с 2671 и 576 до 1616 и 405 млн долл., соответственно. См.: РИА РЕЙТИНГ. 2019. 29 января / http://riarating.ru/infografika/20190129/630115992.html ; РИА РЕЙТИНГ. 2018. 30 января / http://riaаблюдалось ting.ru/infografika/20180130/630080911.html

ОБРАЗЕЦ

такой опции и должны рассчитывать на себя либо, накопив астрономические долги, они рискуют стать государственными, как «Открытие», «Бинбанк», «Промсвязьбанк» и пр. Для сравнения: в кризисный период 2014–2016 гг. ПАО «АвтоВАЗ» получал от государства щедрую помощь, но в течение 5 лет подряд оставался убыточным; накопленным итогом с 2013 года убыток достиг 161 млрд руб., или 2,8 млрд долл. (по курсу ЦБ РФ на 15.02.2018)[42].

Второе. Существенным фактором, ускорившим банкротство организации, является и *отраслевая специфика*. В отличие от нефтегазового сектора России, главные игроки которого не слишком пострадали от резких колебаний мировых цен на нефть (троекратный обвал котировок до 30 долл. и последующая их коррекция до рубежа 55–65 долл. за баррель североморской Brent сопровождались пропорциональным взлётом курса доллара, вследствие чего экспортная выручка нефтяных компаний в рублях удвоилась), авиаперевозчики оказались в ловушке. Доходы подавляющей части россиян, как потенциальных клиентов, остались прежними, а лизинговые платежи за находящиеся в эксплуатации и контракты на ранее заказанные самолёты иностранного производства (в основном Boeing и Airbus) – являются валютными. В создавшихся условиях даже незначительное повышение цен на авиабилеты могло привести к снижению пассажиропотока, а замораживание или снижение – обрекло бы компанию на ещё большие убытки…

Примечательно, что сегодня в аналогичном положении находится 6-я по величине (после «Аэрофлота», S7 Airlines, «России», «Победы», «Уральских авиалиний») авиакомпания «Ютэйр» (Utair); по итогам 2018 года её убыток составил 22 млрд руб., а общий долг превысил 75 млрд рублей[43]. Дефолт, наступивший через 3 года после реструктуризации синдицированного кредита, полученного от 11 российских банков, не стал концом организации;

[42] См. подробнее: «АвтоВАЗ» обратил в убыток всю полученную от государства помощь // Finanz.ru. 2018. 15 февраля / https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/avtovaz-obratil-v-ubytok-vsyu-poluchennuyu-ot-gosudarstva-pomoshch-1015925184 ; Асанкин Р., Нетреба П., Малышева Е. У правительства закончились деньги на поддержку автопрома // РБК. 2015. 2 октября / https://www.rbc.ru/business/02/10/2015/560d76d89a794742cb7d32a8

[43] СМИ: «ЮТэйр» предложила кредиторам новый план спасения компании от банкротства // Banki.ru. 2019. 28 мая / https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10897149

ОБРАЗЕЦ

хрупкое функционирование поддерживается стратегической линией правительства, которую озвучил вице-премьер Максим Акимов: «Нам дорога структура рынка. Мы не можем всё время отрезать»[44]. Главным аргументом курса на спасение этой АК выступает и её уникальность: в парке – 410 единиц авиатехники, включая 340 вертолётов[45], которые на безальтернативной основе обеспечивают разветвлённую сеть региональных перевозок.

Гендиректор «ЮТэйр» Андрей Мартиросов использует сложившуюся ситуацию предсказуемо: он не раз предупреждал Росавиацию о вероятных рисках неисполнения обязательств, если кредиторы воспользуются правом на принудительное списание долгов с текущих счетов компании, а в разгар пандемии из его уст с новой силой зазвучали мантры о … списании 40% долгов; в качестве обеспечения по остальным кредитам он предлагал акции аэропорта Сургут (56%) и 100% компании «ЮТэйр – Вертолетные услуги», а также воздушные суда и двигатели. В общем, всё… (Ясно, что при таком ведении бизнеса, вкладчики российских банков и в дальнейшем будут довольствоваться процентами ниже ключевой ставки, коль щедрые банкиры будут прощать по 30 или 40 млрд руб. самым что ни на есть не-менеджерам.)

Третье. Не обошлось без фатальных *стратегических ошибок*. В то время, как миллиардер-металлург, владелец онлайн-гипермаркета «Утконос» и совладелец TUI Group (нем. Touristik Union International)[46] Алексей Мордашов разъяснял коллегам-бизнесменам и читателям «Ведомостей» в номере от 13 февраля 2014 года, причины резкого отказа от плана превратить «Северсталь» в крупнейшую сталелитейную компанию мира, Александр и Ольга Плешаковы оказались заложниками сверхамбициозных планов развития их детища, наращивая флот и расширяя маршрутную сеть. Поддавшись эйфории

[44] См. подробнее: Воробьев А., Астапенко А., Еремина А. Четвёртая по величине в России авиакомпания Utair попросила банки списать половину долга // Ведомости. 2018. 24 декабря / https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/12/24/790078-utair-poprosila-spisat ; Дзядко Т., Канаев П., Кокорева М., Маляренко Е. В правительстве назвали варианты вывода Utair из кризиса // РБК. 2019. 12 февраля / https://www.rbc.ru/business/12/02/2019/5c6258609a7947c00b6ea7cc?from=main

[45] Официальный сайт компании Ютэйр: https://www.utair.ru/about/aircrafts/helicopter/

[46] Официальный сайт TUI Group: https://www.tuigroup.com/en-en/investors/share/shareholder-structure

ОБРАЗЕЦ

(СМИ наперебой трубили хвалебные оды авиакомпании и её совладельцам[47]), они не обратили внимания на, казалось бы, главный постулат бизнеса, о котором так убедительно рассуждал глава «Северстали»: «Эффективность людей состоит в том, чтобы понимать реальность и действовать, исходя из неё... Мы с большим оптимизмом смотрим в будущее, прекрасно осознаём, что оно будет непростым. И нас не ждёт какой-то специальный путь, усыпанный розами... Он никого не ждёт»[48]. Похоже, супруги Плешаковы напрочь забыли о том, что обычно у роз есть колючие шипы…

Четвёртое. Организация – это *тактическое и оперативное искусство, повседневное мастерство её руководителей*, призванных обеспечивать баланс четырёх основных сил на этапе зрелости.

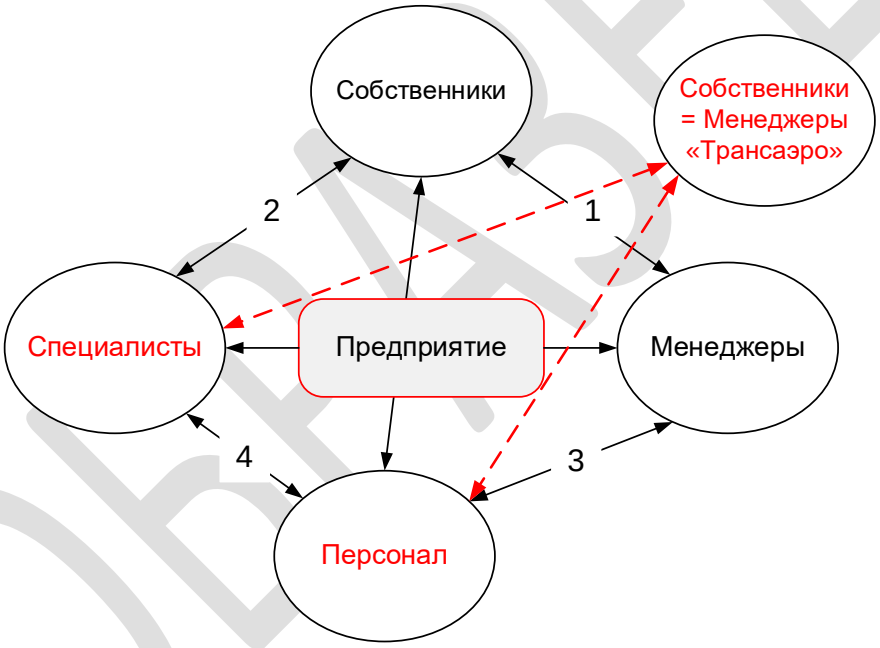


Рис. 5 – Конфигурация основных сил (групп) влияния на предприятии; «хромающий ромб» Клейнера и «треугольное» управление «Трансаэро»[49]

[47] Её краткая биография доступна на сайте PeopleLife.RU: https://peoplelife.ru/228037 См. также: Александр Плешаков: «Ольга несколько раз реально спасала «Трансаэро» // Forbes. 2015. 23 октября / https://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/303751-aleksandr-pleshakov-olga-neskolko-raz-realno-spasala-trans ; Воробьёва Т. Ольга Плешакова: фото и биография сильной женщины / SYL.ru. 2017. 22 марта / https://www.syl.ru/article/302710/olga-pleshakova-foto-i-biografiya-silnoy-jenschinyi

[48] «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег» – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej

[49] См.: Клейнер Г.Б. Ключевые проблемы современного менеджмента // Вестник РЭУ. 2012. № 6. С. 48 / https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-sovremennogo-menedzhmenta/viewer
Поясняя суть патологии, автор пишет: «На практике внутрифирменные отношения далеки от … гармонии… Так, собственник, обладает неограниченными правами по отношению к высшему менеджменту; работники

ОБРАЗЕЦ

Обратим внимание и на оригинальный подход известного российского экономиста Г.Б. Клейнера, в понимании которого эффективный менеджер – тот, кто способен избавить управленческий ромб от «хромоты» и обладает системой «рецепторов», которые позволяют: а) видеть невидимое (например, предвидеть опасность); б) слышать неслышное (растущее недовольство персонала); в) осязать неосязаемое (знания как неосязаемые активы); г) ощущать вкус безвкусного (рутинная работа должна выполняться качественно, «с душой»); д) воспринимать запах того, что не пахнет (финансовая оценка и согласование интересов участников производства)[50].

В этой связи будет уместна и отсылка к «Энциклопедии менеджмента», где выдающийся управленец Питер Друкер (1909–2005) изложил собственное видение проблемы лидерства и сформулировал требования к менеджеру как центральной фигуре в любой системе управления:

- «Лидер должен относиться к своему лидерству как к ответственной миссии, а не как к званию, дарующему ему определённые привилегии»;
- «Харизма губит лидеров. Она мешает им быть гибкими, заставляет их уверовать в собственную непогрешимость… Сама по себе харизма ещё не гарантирует, что её носитель будет эффективным лидером»;
- «Первая задача лидера – быть “камертоном”, который не фальшивит и всегда выдаёт верную ноту»;
- «Эффективный лидер безоговорочно принимает на себя ответственность за всё происходящее в его организации, он не боится окружать себя талантливыми сотрудниками и подчинёнными»;
- «Эффективному лидеру требуются эффективные помощники»[51].

оказываются бесправными по отношению к менеджменту и специалистам; специалисты часто подвергаются “двойному гнёту”: и со стороны высшего менеджмента, и со стороны собственника». Там же. С. 50.

[50] Там же. С. 55.

[51] Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 325–329.

ОБРАЗЕЦ

3. Перспективы развития гражданской авиации и рынка пассажирских авиаперевозок: от глобального оптимизма к локальной умеренности

Если бы АК «Трансаэро» не обанкротилась (ВТБ рассматривал вариант списания части долга[52], но идея не была поддержана руководителями десяти российских банков[53]), то избежать печального исхода ей бы вряд ли удалось через год-два. Обозначим некоторые доводы и представим большую картину для понимания перспектив развития мировой гражданской авиации и рынка пассажирских авиаперевозок.

Во-первых, из-за кадровых проблем в гражданской авиации в 2014 году были приняты «симптоматичные» поправки в Воздушный кодекс РФ и Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в РФ», согласно которым авиакомпании получили право включать в состав лётных экипажей воздушных судов иностранных граждан. (Заметим, что главным лоббистом этих поправок выступал «Аэрофлот».)

Приглашаем командиров воздушных судов B737NG, A320, A330, B777, SSJ100

Приглашаем вторых пилотов ВС B737NG, A320, A330, B777, SSJ100

Aeroflot – Russian Airlines offers a job of B737NG/A320 aircraft captains for foreign nationals

Переучивание по сокращенной программе на типы ВС A320, B737NG, SSJ100 пилотов, имеющих опыт работы на ВС, оборудованных «стеклянной кабиной» (срок ввода в строй 3 месяца при успешном прохождении программы переподготовки)

Объявляет дополнительный набор пилотов Министерства обороны и других ведомств на переучивание на типы ВС A320, B737, SSJ100

Приглашаем командиров ВС с «glass cockpit» для переучивания на Б777

Рис. 6 – Дефицит пилотов в России – проблема, которая завтра не исчезнет[54]

Впрочем, эта мера оказалась неэффективной: на фоне массового оттока российских лётчиков, особенно командиров воздушных судов (КВС), в авиакомпании Азии (Китай, Корея), способные платить внушительные по

[52] Глава ВТБ заявил о готовности списать часть долга «Трансаэро» // Интерфакс. 2015. 7 сентября / https://www.interfax.ru/business/465171

[53] Банки предложили правительству вариант реструктуризации долга «Трансаэро» // РБК. 2015. 28 сентября / https://www.rbc.ru/rbcfreenews/560893909a79471fbb8ace80

[54] Источник: Официальный сайт ПАО «Аэрофлот»: https://www.aeroflot.ru/ru-ru/vac/set_of_pilots Дополнительно см. аналитическую статью: Сенин К. К взлёту не готов: авиакомпании столкнулись с дефицитом пилотов. Как решить проблему нехватки лётчиков при мощном росте пассажиропотока // Известия. 2018. 30 июля / https://iz.ru/771050/kirill-senin/k-vzletu-ne-gotov-aviakompanii-stolknulis-s-defitcitom-pilotov

российским меркам суммы ($17–25 тыс. в месяц)[55], резкий взлёт курса USD отрезвил и тех немногочисленных пилотов-иностранцев, в основном из СНГ, которые получали зарплату в рублях (в среднем от 300 до 500 тысяч). Добавим, что именно дефицит пилотов спровоцировал быстрый крах АК «Вим-авиа».

Во-вторых, обратим внимание и на амбициозный план модернизации флота «Трансаэро», в котором фигурировали самолёты Airbus A380. Отметим, что ни одна российская компания (!) до сих пор не имеет таких лайнеров и что если бы эта смелая идея была реализована (в духе первой строчки «Авиа-марша» – «мы рождены, чтоб сказку сделать былью»), то COVID-19 несомненно посрамил бы гигантоманию российских топ-менеджеров от авиации. В подтверждение – красноречивый заголовок статьи «Эпоха самолетов-гигантов Boeing 747 и Airbus A380 подошла к концу» и суть: «В последние годы для многих авиакомпаний использование самолетов-гигантов стало экономически невыгодным из-за повышенного расхода топлива. А пандемия коронавируса, ввергнувшая мировую авиацию в самый глубокий кризис в её истории, только приблизила конец крупнейших лайнеров планеты»[56].

Рис. 7 – Airbus 380 авиакомпании «Эмирейтс»[57], отказавшейся от части заказанных лайнеров в пользу A350 и приблизившей конец эры авиагиганта

[55] Кузнецова Е. Перелётчики гражданской авиации. Российские пилоты массово устраиваются работать за границей // Коммерсант. 2017. 9 июня / https://www.kommersant.ru/doc/3320307
[56] Шпет А., Елкина А. Эпоха самолетов-гигантов Boeing 747 и Airbus A380 подошла к концу // DW. 2020. 30 июля / https://p.dw.com/p/3gBqI
[57] Источник: https://www.jetphotos.com/photo/8992256 (регистрационный номер A6-EEU, фото Alex Crail, аэропорт г. Лос-Анжелес, 16 июня 2018 года)

Добавим к этому две важные детали: во-первых, решение о досрочном завершении проекта A380 было принято до пандемии; во-вторых, в отличие от солидной (полувековой, 1970 по 2020 гг.) истории B747 (“Jumbo Jet”) A380 производили всего 14 лет (с 2007 по 2020 гг.), и за это время было продано 234 самолета, или 20% от запланированных 1200 единиц[58]. По сути “SuperJumbo” и «Трансаэро» можно считать яркими кометами-неудачниками авиационной отрасли.

В-третьих, за дипломатичной формулировкой «к концу десятилетия оба самолета … целиком заполнили сегмент рынка двухэтажных широкофюзеляжных дальнемагистральных авиалайнеров повышенной вместимости»[59] скрывается причина, о которой пока не говорят во весь голос. Помимо технической стороны дела, связанной с вытеснением самолётов с четырьмя двигателями новыми, более совершенными Boeing 787 Dreamliner и A350 с двумя силовыми установками, существенным фактором нашей эпохи являются социально-экономические и демографические изменения.

У бизнеса свои законы, бизнесменам виднее… Подобная риторика и принцип «собаки лают, караван идёт» может давать сбой, если не принять во внимание общий тренд: богатые богатеют, бедные беднеют. Что касается среднего класса, целевой аудитории и главного потребителя продукции эконом-класса (включая заполнение 460 и 800 посадочных кресел в B747 и A380), то его дальнейшая судьба под большим вопросом.

Обратимся к показательным результатам исследования Бранко Милановича и его «кривой Слона». «Со времен промышленной революции произошла … масштабная перестановка экономических позиций населения. Говоря упрощенно, нижняя треть, за исключением беднейших слоев, стала более состоятельной, при этом многие люди выбрались из полной нищеты. Средняя треть,

[58] Котляр П. Отлетал своё: Airbus прекращает выпуск A380 // Газета.RU. 2019. 14 февраля / https://www.gazeta.ru/science/2019/02/14_a_12182785.shtml?updated

[59] Аксенов П. Самый большой пассажирский самолет A380 снимают с производства. Разве с ним что-то не так? // BBC News. Русская служба. 2019. 14 февраля / https://www.bbc.com/russian/features-47241080

ОБРАЗЕЦ

или более широкая часть, стала намного состоятельнее, для входящих в неё людей увеличение душевого дохода составило примерно 3% в год…

Проигравшая сторона (кроме беднейших 5%) или … те, кто ничего не приобрел в процессе глобализации, находятся между 75-м и 90-м процентилями распределения глобального дохода, при этом прирост их реальных доходов практически равен нулю. К тем людям, которых можно назвать верхушкой среднего класса, относятся многие представители бывших коммунистических стран и стран Латинской Америки, а также граждане богатых стран, чьи доходы застыли».

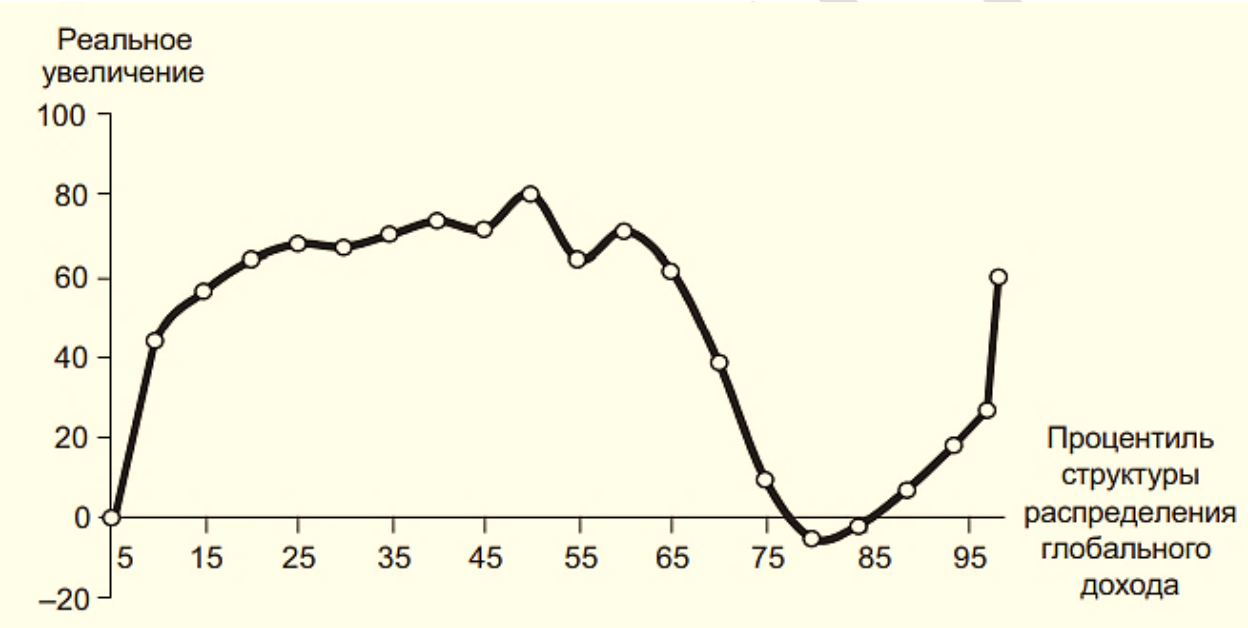


Рис. 8 – «Кривая Слона»: динамика реального дохода в 1988–2008 гг. в разных процентилях распределения глобального дохода (рассчитано на основе международных долларов 2005 г.)[60]

Итак, доходы среднего класса высокоразвитых в экономическом отношении стран «застыли», но так ли впечатляют подросшие «уши» и «лоб» Слона, символизирующие удельный вес «середняков» в Китае (особенно), а также в Индии, Индонезии и Бразилии? Для ответа обратимся к ежегодным докладам Global Wealth Report, публикуемым с 2010 года банком Credit Suisse.

[60] Милянович Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор: доклад к XV Апрельской международной науч. конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 г. / пер. с англ.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 14 / https://www.hse.ru/data/2014/03/25/1318951648/Милянович-текст.pdf

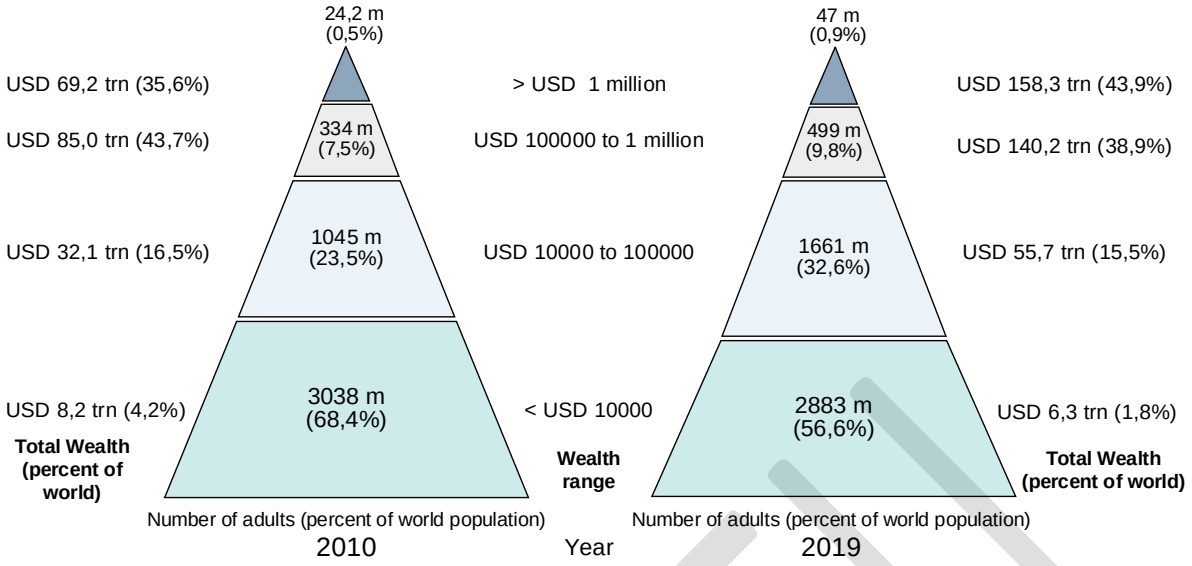


Рис. 9 – «Глобальные пирамиды благосостояния» – 2010 и 2019 гг.; Credit Suisse Research Institute[61]

Сравнивая «ярусы» (наивысший, высший, средний, низший) «пирамид», образуемых взрослым населением мира, мы видим некоторые изменения. При беглом взгляде их можно воспринять оптимистично: удельный вес низшего класса за период 2010–2019 гг. снизился на 11,8% (до 56,6%), а среднего класса – вырос на 9,1% (до 32,6%).

Анализируя проблему распределения мирового богатства пристрастно, «вооружённым» глазом, мы обнаружим «подводные» камни, иной тренд: обе группы беднеют (если в 2010 году под контролем 4,08 млрд чел. находилось 20,7% мирового богатства, то в 2019 году их численность возросла до 4,54 млрд, а доля в мировом богатстве снизилась до 17,3%). Что касается верхних этажей пирамиды, ряды богатых и сверхбогатых пополнились в абсолютном (358,2 и 546 млн) и относительном (+2,8%) выражении, а подконтрольная им доля богатства увеличилась с 79,3% до 82,7%.

Об устойчивости этого тренда свидетельствуют и последние данные:

[61] Global Wealth Report 2010 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), October 2010. P. 14; Global Wealth Report 2019 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), October 2019. P. 9 / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

ОБРАЗЕЦ

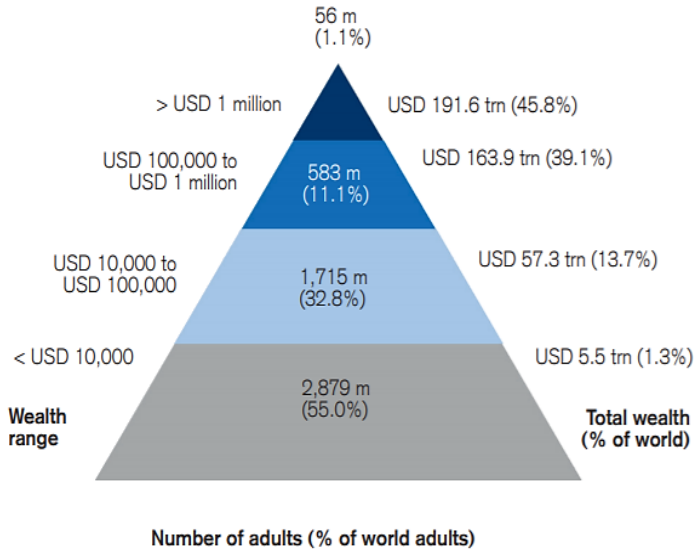


Рис. 10 – «Глобальные пирамиды благосостояния» – 2021;
Credit Suisse Research Institute[62]

В сухом остатке (2021): 12,2% взрослого населения контролирует 85% мирового богатства, а оставшиеся 87,8% – лишь 15%. Итог десятилетия можно выразить так: если в 2010 году 1045 клиентов со средним доходом, посещая McDonald's, заказывали стандартный набор (бигмак, большая порция напитка и картошки, плюс пирожок / мороженое), то в 2021 году на обед претендовали уже 1715 человек, но их средний заказ (чек) оказался более скромным (гамбургер, средняя порция напитка и картошки). Является ли новый средний класс таким же активным в деловом отношении и кредитоспособным, как 10 лет назад? Разумеется, нет!

В-четвёртых, наша эпоха – время тотальной рекламы и PR-технологий, расцвета консультантов, блогеров и прочих «гуру» на любой вкус. Все или очень многие хотят успеха, и по этой причине слоган «Остановись, и завтра о тебе никто не вспомнит!» понятен всем и каждому.

Жесточайшая конкуренция и PR-лихорадка, требующая регулярных анонсов будущих планов и невероятных достижений туманят сознание даже выдающихся производителей. Наряду с упомянутой неудачей A380 в худшую сторону отличился и Boeing.

[62] Global Wealth Report 2021 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), June 2021. P. 17 / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

ОБРАЗЕЦ

В двух опубликованных корпорацией прогнозах (2015, 2016) развития мировой гражданской авиации до 2035 года обозначены следующие цифры:

- 38050 ед. (в среднем по 1900 лайнеров в год) – общая потребность новых самолётов (на сумму $5,6 трлн);
- удвоение парка гражданских судов – с 21600 (2014) до 43560 ед. (2034);
- 617 000 новых пилотов коммерческих авиалиний;
- 679 000 новых инженерно-технических специалистов по обслуживанию самолетов коммерческих авиалиний;
- 814 000 новых бортпроводников[63].

Осуществятся ли оптимистичные планы? Оценивая данные о мировом производстве и отчёт Boeing о поставке лайнеров за первый квартал 2021 года (77 единиц)[64], приходится констатировать: ситуация пока ещё очень далека от докризисной реальности, не говоря о фантастических 1900 лайнерах в год!

Таблица 2 —Мировое производство гражданских пассажирских самолётов[65]

Производитель	2019		2020	
	количество	доля, %	количество	доля, %
Airbus	867	59,6	550	66,7
Boeing	377	25,9	153	18,6
Embraer	85	5,8	44	5,3
ATR	69	4,7	15	1,8
Bombardier	31	2,1	17	2,1
COMAC	12	0,8	20	2,4
De Havilland Canada	9	0,6	8	1
Sukhoi	6	0,4	17	2,1
Всего	1456	100	824	100

Что и как в этих условиях намерены делать чиновники и капитаны российского бизнеса с новым лайнером МС–21, покажет время. Будем надеяться, что печальный опыт (тот же неуспешный проект SSJ-100) окажется полезным.

[63] Boeing прогнозирует спрос на 38 050 новых самолетов общей стоимостью $5,6 триллиона (Пресс-релиз) // Boeing. 2015. 11 июня / https://boeing.mediaroom.com/2015-06-11-Boeing-Forecasts-Demand-for-38-050-New-Airplanes-Valued-at-5-6-Trillion ;Boeing прогнозирует потребность в 1,5 миллионах пилотов и инженерно-технических специалистов до 2035 года (Пресс-релиз) // Boeing. 2016. 25 июля / https://boeing.mediaroom.com/2016-07-25-Boeing-Forecasts-Nearly-1-5-Million-Pilots-and-Technicians-Needed-by-2035

[64] Поставки Boeing в первом квартале 2021 года (Пресс-релиз) // Boeing. 2021. 13 апреля /

[65] Source: New Aircraft Deliveries 2020 // Planespotters.net / https://www.planespotters.net/special/deliveries-2019

ОБРАЗЕЦ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научное исследование заявленной темы курсовой работы позволяет сформулировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций, которые логично обозначить в контексте шести основных задач.

1. Развитие природных, социальных и технических систем (объектов) имеет циклический характер и является предметной областью специальных научных исследований. Жизненный цикл организации – это последовательная и закономерная смена её стадий от момента создания до момента ликвидации. Теория ЖЦО описывает типичные проблемы компании на каждом из этапов (от 4 до 10), их причины и особенности, способы и средства преодоления.

2. Существенный вклад в формирование и развитие теории и методологии ЖЦО внесли такие известные учёные, как Ларри Грейнер, Ицхак Адизес, Борис Мильнер, Георгий Клейнер.

Концепция Л. Грейнера представляет ЖЦО шестиэтапным и предлагает менеджерам набор практических инструментов, позволяющих минимизировать негативные последствия кризисов через: креативность, директивность, делегирование, координацию, сотрудничество, альянсы.

Концепция И. Адизеса является 10-этапной (ухаживание, младенчество, вперёд-вперёд, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, «охота на ведьм», бюрократия, гибель) и демонстрирует «мозаику» комбинаций четырёх (P, A, E, I) главных функций, реализуемых менеджментом компании: Producer = Производитель, ориентированный на потребности клиентов и результат; Administrator = Администратор, стремящийся к упорядочению и повышению эффективности систем и процессов, снижению издержек; Entrepreneur = Предприниматель, инициатор изменений, генератор идей и планов на будущее; Integrator = Интегратор, лидер, творец ценностей и традиций, создатель корпоративной культуры).

3. ОАО «Трансаэро» – первая частная авиакомпания России, жизненный цикл которой отражает типичные проблемы формирования бизнес-среды и

ОБРАЗЕЦ

рыночных отношений в течение трёх десятилетий новейшей истории страны. Эффектный вызов, брошенный «Аэрофлоту», как игроку №1, и амбициозные намерения топ-менеджеров создать авиакомпанию, способную конкурировать с мировыми лидерами, обернулись внушительными долгами и в конечном счёте отказом банков реструктурировать финансовые обязательства АК.

4. Созданный в 1990 году как «семейный» проект супругами Александром и Ольгой Плешаковыми при «глобальном» участии матери Александра – Татьяны Анодиной, с 1991 года занимающей должность руководителя Межгосударственного авиационного комитета, развивался в целом не слишком успешно, и через 25 лет «Трансаэро» закономерно обанкротилась. Опираясь на методологию И. Адизеса, необходимо констатировать, что руководители допустили ряд классических ошибок: «Увлечение» (00E0), «Гибель младенца» (P000), «Западня основателя» (P0E0), «Неудавшийся предприниматель» (P0E0). Главная проблема – очевидное игнорирование функции А на этапах «Юность», «Расцвет», «Стабильность»: повышению эффективности систем и процессов, снижению издержек топ-менеджеры противопоставили «развитие» маршрутной сети, обновление авиапарка и пр.

5. Среди объективных причин, вызвавших банкротство АК «Трансаэро», следует указать три финансовых кризиса (1998, 2008, 2014); резкие колебания и «хроническое» ослабление курса RUB по отношению к USD, EUR и т. д. парализуют исполнение обязательств по лизингу авиатехники, не говоря о приобретении новейших лайнеров Airbus 380, Airbus 320 neo. Существенной проблемой для отрасли гражданских авиаперевозок стал и массовый переход российских лётчиков на работу в азиатские авиакомпании. (Дефицит пилотов, например, привёл к коллапсу «ВИМ-Авиа»). Главные субъективные причины – управленческая эйфория и упование на административный ресурс.

Показательно, что в аналогичном финансовом положении находится и российская авиакомпания «ЮТэйр». Её общий долг составляет более 75 млрд рублей. При этом гендиректор организации Андрей Мартиросов предлагает банкирам простое решение … списать половину долга! (По-видимому, такой

ОБРАЗЕЦ

незатейливый способ урегулирования денежных обязательств можно считать альтернативой бегству из России, которое продемонстрировали вчерашние топ-менеджеры Александр и Ольга Плешаковы, Татьяна Анодина, Рашид и Светлана Мурсекаевы.)

6. Мировая гражданская авиация пребывает в состоянии затянувшегося кризиса. Проблемы с загрузкой самых вместительных Boeing 747 (выпускался с 1970 по 2021 гг.) и Airbus 380 (выпускался с 2007 по 2021 гг.), рассчитанных на перевозку от 450 до 800 человек, были осознаны ещё до пандемии, которая лишь ускорила закат эры Jumbo и SuperJumbo. Слоган «Бери больше, вези дальше» перестал быть девизом авиаконструкторов и перевооружающихся на новые, более экономичные (с двумя двигателями вместо четырёх) лайнеры Boeing 787 Dreamliner и Airbus 350.

Ныне в фокусе – пассажиры премиальных классов (первый, бизнес), а не средний класс, который, судя по «Кривой Слона» (1988–2008, исследование Бранко Милановича) и продолжающим этот анализ ежегодным докладам Global Wealth Report (2010–2021) от Credit Suisse Research Institute, сокращается как озоновый слой атмосферы. Симптоматично, что в 2019 году Singapore Airlines списала два A380, которые эксплуатировались с 2007 года; их отправили на разборку – покупателей на вторичном рынке не оказалось (ещё один аргумент против утопического оптимизма руководителей «Трансаэро»).

«Богатые богатеют, бедные беднеют» – таков глобальный долгосрочный тренд. Кроме того, Международная ассоциация воздушного транспорта IATA прогнозирует, что объём пассажирских перевозок 2019 года будет достигнут не ранее 2024 года. В таких условиях совершенно понятно стремление производителей и эксплуатантов обеспечить максимальный комфорт тем, кто может платить за уровень приватности (полноценные каюты с отдельным диваном, превращающимся в кровать) и создать дополнительные возможности – бары и лаунджи, или даже отдельный магазин дьюти-фри, как у Korean Airlines.

Российские проекты SSJ–100 и МС–21 в текущих условиях могут иметь некоторые «окна» возможностей, но лишь при прочих равных…

ОБРАЗЕЦ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Банки предложили правительству вариант реструктуризации долга «Трансаэро» // РБК. 2015. 28 сентября / https://www.rbc.ru/rbcfreenews/560893909a79471fbb8ace80

2. В S7 объяснили крах «Трансаэро» «эйфорией» главы компании // РБК. 2018. 16 февраля (Инвестиционный форум «Сочи-2018» / https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a86aa1c9a79474978815eac

3. Венкина Е. Старейший туроператор в мире Thomas Cook прекратил работу // Deutsche Welle (DW). 2019. 23 сентября / https://p.dw.com/p/3Q4ck

4. Воробьев А., Астапенко А., Еремина А. Четвёртая по величине в России авиакомпания Utair попросила банки списать половину долга // Ведомости. 2018. 24 декабря / https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/12/24/790078-utair-poprosila-spisat

5. Воробьев А., Сагдиев Р. Как владельцы «Трансаэро» потеряли свою авиакомпанию. Банкротство компании было предрешено, полгода назад её готовы были продать за $100 млн // Ведомости. 2015. 13 мая / https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/09/13/608509-kak-pleshakovi-poteryali-transaero

6. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с. (С. 18)

7. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с. (С. 381)

8. Деминг У.Э. Новая экономика / У. Эдвард Деминг; пер. с англ. Т. Гуреш. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с. (С. 116)

9. Дзядко Т., Канаев П., Кокорева М., Маляренко Е. В правительстве назвали варианты вывода Utair из кризиса // РБК. 2019. 12 февраля / https://www.rbc.ru/business/12/02/2019/5c6258609a7947c00b6ea7cc?from=main

10. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с. (С. 325–329)

11. Интерфакс (Центр раскрытия корпоративной информации) / ОАО «АК «Трансаэро», бухгалтерская (финансовая) отчётность за 2009–2014 гг. / https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=3&attempt=1

12. Ицхак Адизес: «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (доклад для студентов и выпускников бизнес-программ РАНХиГС при Президенте РФ 23 марта 2019 года, видео) / https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ichak-adizes-izmenyajtes-bystro-ili-umrite-medlenno-video/

13. Жизненный цикл; Жизненный цикл организации (Словарь Адизеса) // Институт Адизеса / https://adizes.ru/adizes_dictionary

14. Клейнер Г.Б. Ключевые проблемы современного менеджмента // Вестник РЭУ. 2012. № 6. С. 47–56 (С. 48, 50, 55) / https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-sovremennogo-menedzhmenta/viewer

15. Кузнецова Е. Перелётчики гражданской авиации. Российские пилоты массово устраиваются работать за границей // Коммерсант. 2017. 9 июня / https://www.kommersant.ru/doc/3320307

16. Милянович Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор: доклад к XV Апрельской международной науч. конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 г. / пер. с англ.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 31 с. (С. 14) / https://www.hse.ru/data/2014/03/25/1318951648/Милянович-текст.pdf

17. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с. (С. 77, 80)

18. Мокроусова И. Посадка Плешаковых: основатели «Трансаэро» уехали из России // Forbes. 2015. 5 ноября / https://www.forbes.ru/kompanii/potrebitelskii-rynok/304973-posadka-pleshakovykh-osnovateli-transaero-uekhali-iz-rossii

19. «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег» – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej

20. Омар Хайям. Рубаи: Пер. с перс.-тадж. / Вступ. ст. З.Н. Ворожейкиной и А.Ш. Шахвердова. Сост. и примеч. А.Ш. Шахвердова. – Л.: Советский писатель, 1986. – 320 с. (С. 81, рубаи 61; перевод Ц. Бану и К. Арсеневой)

21. Омар Хайам. Рубаи: Полное собрание / Пер. с перс. И.А. Голубева. – М.: РИПОЛ классик, 2007. – 528 с. (С. 136, рубаи 222)

22. Официальный сайт ОАО «АК «Трансаэро» (раздел «О нас») / https://www.transaero.ru/about.html

23. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с. (С. 95)

24. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А.°Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с. (С. 65) / https://elar.urfu.ru/handle/10995/36060

25. Русецкая О.В. Теория организации: учебник для вузов / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Юрайт, 2021. – 391 с. (С. 45) // ЭБС Юрайт. – URL: https://urait.ru/bcode/468458

26. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 248 с. (С. 124)

ОБРАЗЕЦ

27. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод Б.В. Бабина-Кореня с предисловием А.К. Гастева. – М.: Центральный институт труда, 1923. – 124°с. (С. 12) / https://search.rsl.ru/ru/record/01007987755

28. Филиппова О. Фиговый листок с огромными полномочиями: почему не получается ликвидировать МАК // Федеральное агентство новостей. 2018. 26 октября / https://riafan.ru/1114421-figovyi-listok-s-ogromnymi-polnomochiyami-pochemu-ne-poluchaetsya-likvidirovat-mak

29. Шпет А., Елкина А. Эпоха самолетов-гигантов Boeing 747 и Airbus A380 подошла к концу // DW. 2020. 30 июля / https://p.dw.com/p/3gBqI

30. Boeing прогнозирует потребность в 1,5 миллионах пилотов и инженерно-технических специалистов до 2035 года (Пресс-релиз) // Boeing. 2016. 25 июля / https://boeing.mediaroom.com/2016-07-25-Boeing-Forecasts-Nearly-1-5-Million-Pilots-and-Technicians-Needed-by-2035

31. Boeing прогнозирует спрос на 38 050 новых самолетов общей стоимостью $5,6 триллиона (Пресс-релиз) // Boeing. 2015. 11 июня / https://boeing.mediaroom.com/2015-06-11-Boeing-Forecasts-Demand-for-38-050-New-Airplanes-Valued-at-5-6-Trillion

32. Boeing receives last 747 order, ending production of the storied airliner // CNET. 2021. January, 12 / https://www.cnet.com/news/boeing-receives-last-747-order-ending-production-of-the-storied-airliner/

33. Daft R.L. Management. / Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane. Twelfth edition. – Boston (MA): Cengage Learning, 2014 (2016). – xxix, 767 p. (P. 4)

34. Daft R.L. Organizational Theory and Design / Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane. – Mason (OH): South-Western Cengage Learning, 2010. – xx, 649 p. (P. 340)

35. Global Wealth Report 2010 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), October 2010. – 48 p. (P. 14) / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

36. Global Wealth Report 2019 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), October 2019. – 63 p. (P. 9) / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

37. Global Wealth Report 2021 / CREDIT SUISSE AG Research Institute, Zurich (Switzerland), June 2021. – 59 p/ (P. 17) / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

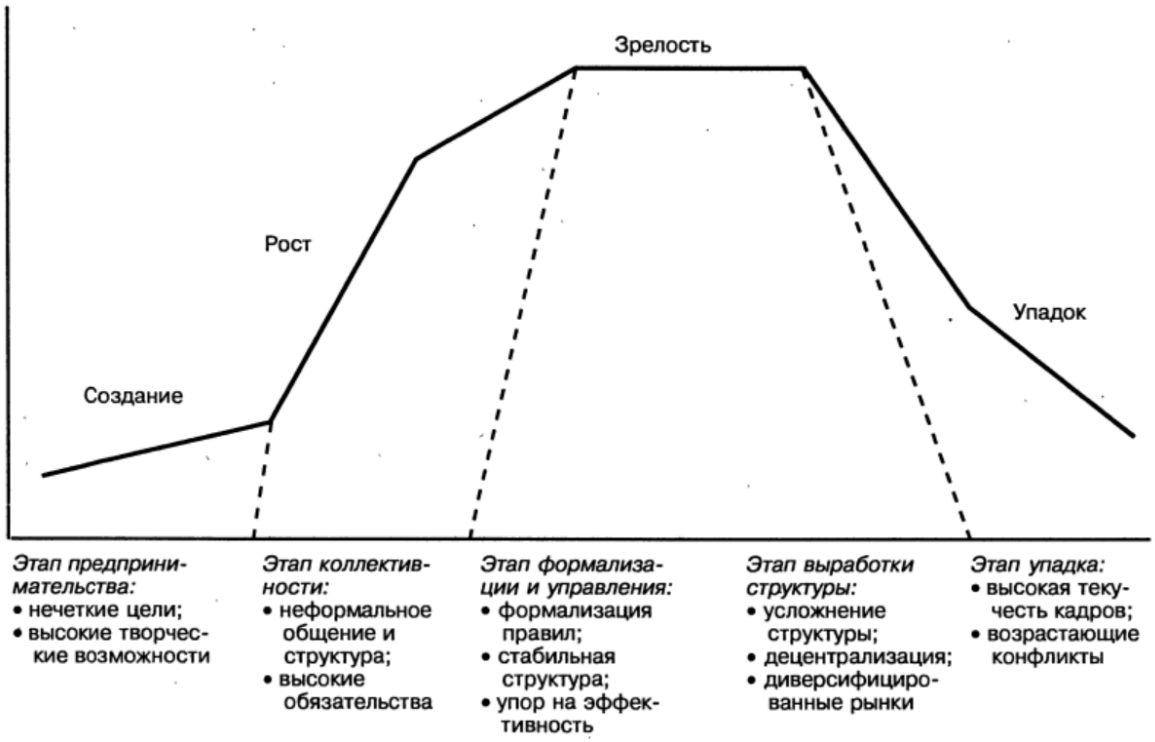
38. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow// Harvard Business Review. 1972. Vol. 50 (4). Pp. 37–46. See also Reprinted version (HBR. 1998. Vol. 3. Pp. 56–68 / https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow

ОБРАЗЕЦ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

ЖЦО и 8 стадий развития организаций (концепция Б.З. Мильнера)[66]

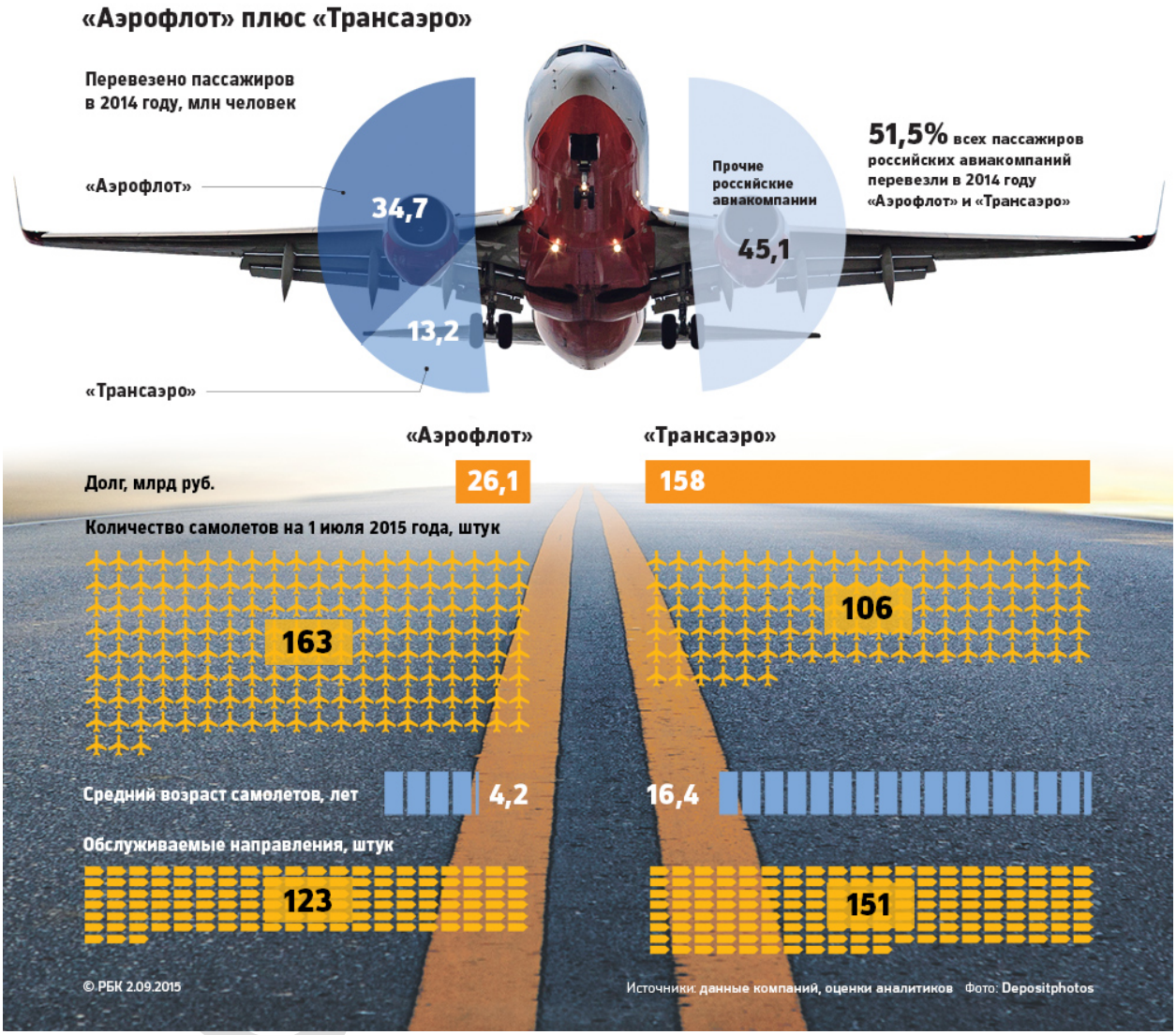


Стадия / Факторы	*Рождение*	*Детство*	*Отрочество*	*Ранняя зрелость*	*Расцвет сил*	*Поздняя зрелость*	*Старение*	*Обновление*
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворенность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания — организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	На новом	На конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществляемое малой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

[66] Источник: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. С. 77, 80.

Приложение 2.

«Аэрофлот» и «Трансаэро»: синергетический потенциал авиакомпаний как вариант спасения от банкротства (нереализованный сценарий)[67]



[67] Источник: «Аэрофлот» возьмёт под контроль 50% рынка после приобретения «Трансаэро» (при участии Сергея Соболева) // РБК. 2015. 01 сентября / https://www.rbc.ru/business/01/09/2015/55e5c0c19a7947669471942c